



ПРЕГОВОРИ

Модул Soft Skills

АБСТРАКТНО

"В бизнеса не получаваш това, което заслужаваш, а това, което договориш" (Dr. Chester L. Karrass).

Университет „Овидиус“
Констанца
Преговори

ПРЕГОВОРИ

Съдържание

1. Как ефективно да подготвиш преговорите?	2
2. Как да "разчетеш" партньора в преговорите?	Error! Bookmark not defined.
3. Как да извлечеш максимална полза на масата за преговори?	Error! Bookmark not defined.
4. Профил на преговарящия	Error! Bookmark not defined.
Библиография	Error! Bookmark not defined.

Списък на фигурите

Фигура №1. Елементите на ефективната подготовка на преговорите	3
Фигура № 2. Морфо-психологическа интерпретация на "трите" етажа на лицевата мимика	4

Списък на таблиците

Таблица №1 Нашите поведенчески реакции според темперамента на партньора в преговорите	5
Таблица № 2 Интерпретация на невербалния език	5
Таблица № 3 Видове преговарящи и начини на подход	7

Увод

Модулът "Преговори" има за цел да представи накратко начина, по който се провеждат преговорите, етапите на преговорите и специфичните характеристики на един преговарящ. Той също така цели да развие ключови компетенции за постигане на ефективни преговори, водещи до най-добри резултати за всички участващи страни.

1. Как ефективно да подготвиш преговорите?

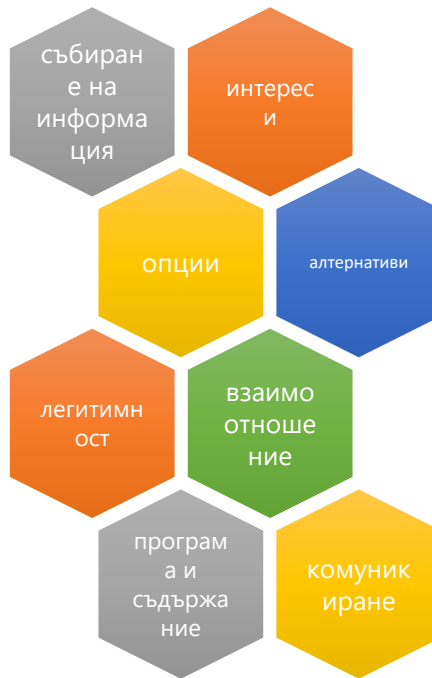
Преди да представим начина, по който се подготвяме за преговори, е необходимо да дефинираме самото понятие. Така, под **преговори** *разбираме сложния процес, чрез който се хармонизират различните гледни точки на участващите страни, с цел постигане на приемливо консенсусно съгласие* (Popescu & Chivu, 2008). Всяко договаряне се характеризира със следните аспекти:

- ❖ *участие на две или повече страни (физически лица, групи, организации);*
- ❖ *наличието на различни интереси (както и мотивацията за преговори);*
- ❖ *интерес за постигане на споразумение (всяка страна има ресурс, от който другият се интересува и който иска да получи);*
- ❖ *предполага доброволен обмен на ресурси или решаване на един или повече материални или нематериални проблеми;*
- ❖ *последователен процес, при който страните представят искания или предложения, предлагайки насрещни предложения, с цел постигане на споразумение.*

За да се постигнат очакваните резултати от преговорите, е необходима ефективна плодотворна и планиране на процеса, като преговарящият следва да се фокусира върху следните въпроси (Deasonu, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ *въвеждане на общите елементи във възможно най-кратък срок в преговорния процес;*
- ❖ *демонстриране на поведение за сътрудничество*
- ❖ *взаимовръзка на общите елементи със специфичните интереси на участващите страни.*

Ефективната подготовка включва елементите, представени на *Фиг. №1*, които ще бъдат подробно описани по-долу.



Фигура № 1. Елементите на ефективна подготовка на преговорите
 Източник: Човекият фактор и ефективността на организацията (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004)

В този контекст, ефективната подготовка на преговорите включва:

а) събиране на информация

- ❖ трябва да се събере информация, която да помогне за определяне както на собствените интереси и цели, така и за опознаване на другите заинтересовани страни;
- ❖ важно е да се знае възможно най-много информация за страните, участващи в преговорите, за да се предвидят техните интереси;

б) интересите на страните

- ❖ нужди, занимания, желания, които ни водят по време на преговорния процес;
- ❖ мотивацията на другата страна трябва да бъде идентифицирана от самото начало;
- ❖ ние също трябва да класираме нашите собствени интереси; може да има някои грешки в йерархичния процес, включително: насърчаване на позиции, а не насърчаване на интереси (формулиране на подход и поддържане на този подход в рамките на целия преговорен процес); идентифициране само на собствените интереси, пренебрегване на интересите на другите;

в) опции

- ❖ опциите са решения за удовлетворяване на интересите;

- ❖ трябва да бъдат идентифицирани възможно най-много опции, за да бъдат удовлетворени всички заинтересовани страни и да бъде постигнат консенсус;

г) алтернативи

- ❖ алтернативите са други възможности за задоволяване на собствените интереси, ако преговорите не успеят;
- ❖ има две често срещани грешки при определяне на алтернативите: има някои преговарящи, които инициират преговори, без да знаят какво ще направят, ако не бъде постигнато споразумение; от друга страна, има преговарящи, които смятат, че вече са намерили алтернатива, без да мислят, че може да има и други;

д) легитимност на предложенията

- ❖ предполага валидирането на предложенията, т.е. идентифицирането на тези критерии, които могат да бъдат използвани, за да ни убедят, че сме приели обективно основано решение;
- ❖ няколко примери за обективни критерии: оценка на пазара, прецедент, професионални стандарти, равно третиране, разходи, ефективност, реципрочност и др .;

е) взаимоотношения

- ❖ препоръчват се добри взаимоотношения със страните, участващи в преговорите, което със сигурност ще помогне за ефективното решаване на споровете;
- ❖ да не се обърква *проблема с връзката*, с други думи, как се държим в случай на несъгласие с *проблема на материята*, т.е. предмета на преговорите (цена, договори и т.н.); например, не можете да решите проблема с липсата на доверие, като намалите цената;

ж) програма и съдържание

- ❖ програмата и съдържанието на преговорите трябва да бъдат определени, също и как трябва да се извършват;

з) комуникиране

- ❖ то е от съществено значение във всички етапи на преговорите, добрият преговарящ е с отлични комуникативни умения.

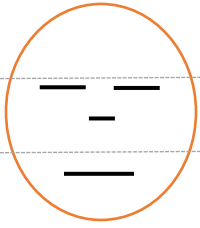
Ето защо, етапът на подготовка на преговорите е от съществено значение, поставяйки своя отпечатък върху начина, по който се провеждат другите етапи на преговорите (*започване на преговори, убеждаване, самото договаряне, приключване на преговорите*).

2. Как да "разчетеш" партньора в преговорите?

"Четенето" на партньора в преговорите може да се направи с невро-лингвистично програмиране (Popescu, 2003), представляващо набор от средства, чрез които се изучава


междоличностната комуникация, улеснявайки идентифицирането на въздействието на нашето послание или поведение в определена ситуация върху събеседника, както и адаптирането му за постигане на предложените цели. Следователно, преследваните, наблюдавани и анализирани елементи (съобщения) са: положение на тялото, мимика, жестове, израз на лицето, поглед, качество на гласа, използвани думи.

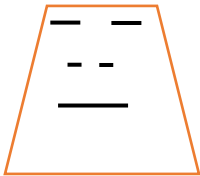
По този начин, за да "прочетем" нашите партньори по време на преговорния процес, можем да видим във Фигура №2 и в Таблица №1 модул за анализ и интерпретация на лицевата мимика и темперамента на участващите страни, за да знаят какви трябва да бъдат нашите поведенчески реакции.

	Трите етажа на мимиката на лицето	ОТПУСНАТА	СТЕГНАТА
	МОЗЪЧЕН	Активен, реалист, спонтанен	Внимателен, вглъбен, неспонтанен
	АФЕКТИВЕН	Социален, екстровеертен	Резервиран, самотен, интровертен
	ИНСТИНКТИВЕН	Чувствен, лаком, материалистичен, войнствен	Ориентиран към <i>да бъда</i> , а не към <i>имам</i>

Фигура №2. Морфо-психологическа интерпретация на "трите" етажа на мимиката на лицето
Източник: Адаптация по (Popescu, 2003)

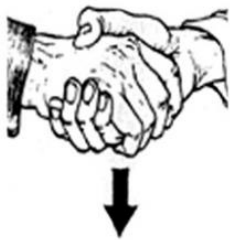


Таблица № 1 Нашите поведенчески реакции според темперамента на преговарящия партньор
Източник: Адаптация по (Popescu, 2003)

Тип	Характеристики	Индивидуалност	Нашето поведение
Сангвиничен 	<ul style="list-style-type: none"> кръгло към овално лице средната равнина преобладава широко лице заострени уста и нос 	<ul style="list-style-type: none"> динамика бщителност екстровеертни оптимизъм раздразнителност 	<ul style="list-style-type: none"> спокоен, търпелив, всеобхватен, сърдечен говорете открито, привличайки симпатия емоционални аргументи
Холеричен 	<ul style="list-style-type: none"> почти квадратно лице, стегнато като цяло, матов тен като цяло, чертите на лицето са дълги и показват безчувственост, дори злоба 	<ul style="list-style-type: none"> „студена“ енергия непреклонност авторитарен, доминиращ практически усет много балансирано съществуване 	<ul style="list-style-type: none"> логичен, прецизен, спокоен, търпелив да се говори по фундаментални, логически обосновани причини точни аргументи
Нервен 	<ul style="list-style-type: none"> преобладаване на горната равнина на главата, остра брадичка типа на интелектуалците 	<ul style="list-style-type: none"> мобилност постоянна нервност интровертен субективна нестабилност въображение 	<ul style="list-style-type: none"> спокоен, всеобхватен, весел да завладеете любопитството и въображението му оригинални аргументи (той работи с мозъка!)

<p>Лимфатичен</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • преобладаване на долния план на главата, силна брадичка • като цяло е нисък, дебел, дори тежък 	<ul style="list-style-type: none"> • латентна пасивност • бавни реакции • нерешителност • консерватизъм 	<ul style="list-style-type: none"> • конкретен, обикновен, практичен, спокоен • говорете с него, за да го зарадвате • да се направи прост, убедителен аргумент (той е инстинктивен!)
--	---	---	---

Също така, кратка интерпретация на основните аспекти на невербалния език по време на преговорите е представена в Таблица №. 2.

Таблица №. 2 Интерпретиране на невербалния език
Източник: Адаптация по <https://programarea-succesului.ro/limbajul-trupului/> (Radu, 2017)

Анализиран аспект	Характеристики		
Истинска усмивка	<ul style="list-style-type: none"> • очите се стесняват • веждите малко спадат надолу • бръчки около очите • бузите са повдигнати • ъглите на устата са изтеглени нагоре • зъбите не са стиснати • симетрична усмивка 		
Сигналите на устните	<ul style="list-style-type: none"> • тънки устни - човекът е под натиск, колкото повече напрежението нараства, устните се изтъняват все повече и повече, а ако напълно изчезнат, стресът е голям • хапане на устните - механизъм за успокояване в състояние на дискомфорт, стрес 		
Върхът на езика, стиснат между зъбите	<ul style="list-style-type: none"> • събеседникът или знае нещо и не иска да каже, или е направил нещо и не е бил уловен 		
Жестове, които показват нервно състояние	<ul style="list-style-type: none"> • игра с косата или с различни предмети (химикалки, бижута) • докосване на шията • облизване или хапане на устните • всяко повтарящо се поведение 		
Лъжливи жестове	<ul style="list-style-type: none"> • покриване на ушите, очите и устата • докосване на носа • търкане на очите • хващане на ухото • почесване по шията • подръпване на яката 		
Стискане на ръка	 <p>Показване на доминиране</p>	 <p>Показване на сервилност</p>	 <p>Показване на равенство</p>

Ето защо, в зависимост от мимиката, формата на лицето, движението на тялото, можем да разберем темперамента на събеседника и по този начин можем да възприемем най-подходящото поведение, така че комуникацията по време на преговорите да е успешна.

3. Как да извлечеш максимална полза на масата за преговори?

За постигане на целите в процеса на преговорите се препоръчва да се спазват следните принципи (Popescu, 2003):

- а) ако трябва да преговаряте сами с няколко души, вашият цифров недостатък трябва да се "обърне" срещу тази група;
- б) броят на членовете на всеки преговарящ екип трябва да бъде равен;
- в) не трябва да се правят твърди и окончателни предложения без предварително изчисляване на начина на формулиране и техните последствия;
- г) преговорите не трябва да започват, докато не изложите ясно списъка с точките, които ще бъдат обсъдени; преди договарянето трябва да се определи приемлив минимум, оптимално ниво и цената, от която се стартира;
- д) същественото никога не трябва да се забравя и да се обърне внимание на пречките, поставени от детайлите;
- е) преди действителните преговори, трябва да се проучат незавършените от събеседниците сделки, за да ви дадат представа за това как да мислите и да гледате на нещата;
- ж) да се избягва да бъдете първият, който предлага цена; за пари трябва да се говори като за най-рядката стока в света;
- з) в ситуация, в която сте *купувач*, преговорите трябва да започнат с коментари, използвайки се драматичен тон, за отрицателните резултати в икономиката, включително за сегашния неблагоприятен, дори враждебен контекст на европейската и световната икономика;
- и) трябва да покажете, очевидно, от страната на противниковия екип, още повече, ако се стигне до незначителни съдебни спорове, така че събеседниците да разберат идеята, че сте „от техните“, като са по-склонни да слушат вашите предложения за разрешаване на разногласия. ;
- й) винаги се започва с обсъждане на второстепенните точки, като най-важните се обсъждат към края на срещата;
- к) тъй като най-лесно е " да играеш на собствен терен", първите срещи могат да се проведат в полето на противника и е нормално на него да му се стори, че последните (решаващи) срещи да се проведат в централата ви;
- л) започнете, като визуализирате печалбите, а не загубите, защото на никого не служи самосъжалението;
- м) трябва да се правят прекъсвания, за да се помисли върху всички аспекти и да се получи необходимото време за получаване на допълнителна информация;
- н) трябва да се има предвид, че преговорите включват: 70% подготовка, 10% "представяне" и 20% изпълнение;

- о) трябва да започнете от принципа, че събеседникът не трябва да знае вашите слабости, но вие трябва да сте много наясно с тях;
- п) ако трябва да се продължат преговорите, трябва да се подходи към гъвкаво отношение, а не твърдо такова;
- р) при приключване на преговорите, за ефективно заключение, трябва да се използват реформулиране или обобщаване на обсъжданите въпроси;
- с) използване на специфични за преговорите комуникационни техники и одобрителен невербален език.

4. Профил на преговарящия

Преговорите трябва да бъдат договорени, като се вземе предвид профилът на преговарящия, начините за подхождане към типовете преговарящи е в *Таблица №3* (Morariu, 2004):

Таблица №3. Типове преговарящи и начини на подход
Източник: *Адаптация по (Morariu, 2004):*

Партньорски профил	Характеристики	Начин на подход
Приемащ партньор	Радва се на събеседника, слуша аргументите и предложенията, но не се интересува от покупката.	Възможно е партньорът да не е компетентен да сключи договор; във връзка с това трябва да му бъдат зададени въпроси като: Как ще използва предложения продукт? Кога иска да купи?
Разговорлив партньор	Весел, отдръпващ се от темата за преговорите. Ако събеседникът не е внимателен, преговорите могат да стигнат до края, без да се постигне целта на срещата.	На този партньор ще бъде дадено разумно време за общата дискусия, но трябва да се използва всяка възможност за обсъждане на темата на преговорите.
Импулсивен партньор	Изглежда нетърпелив, прекъсвайки събеседника. Лесно се нервирва. Възможно е да се върне към приетото решение.	Подходът трябва да бъде бърз, твърд, с представяне на предимствата и с многократни опити за завършване на сделката.
Колебаещ се партньор	Той не обича да взема решения, нервен е, несигурен, нерешителен (както в думи, така и в жестове).	Подходът трябва да бъде много твърд, в който ще бъдат представени неоспорими доказателства и аргументи, съсредоточени върху една линия на поведение.
Въздържан партньор	Жестовите и думите са спокойни, изчислени. Слуша внимателно, изучава задълбочено, задава въпроси относно елементите на предложението.	Този тип партньор наистина желае да купи, така че събеседникът трябва да познава собствения си продукт, продуктите, предлагани от конкуренцията, като се опитва да представи предимствата на собствения си продукт по най-ефективния начин.
Мълчалив партньор	Много е трудно да се „прочете“, жестовите и мимиките не дават никакви указания за неговите мисли.	На този тип партньор трябва да бъдат зададени конкретни въпроси, за да го накарате да говори по свой собствен начин и трябва да му бъдат представени твърдо предимствата на продуктите.

Партньорски профил	Характеристики	Начин на подход
Затворен партньор	Той е много доволен от сегашното състояние, от неговите доставчици, така че не вижда причина да купува.	Предимствата на конкурентните продукти трябва да бъдат точно идентифицирани, като се търсят онези оплаквания, които са обхванати от продукта на събеседника, като евентуално се предлагат и допълнителни предимства.
Предпазлив партньор	Слуша внимателно аргументите, ценовите предложения, но завършва с "Ще ви информирам за решението", което означава, че ще се опита да се доближи до конкуренцията, за да получи по-добра цена.	Трябва да бъде убеден, че незабавното закупуване на продукта от събеседника ще донесе редица предимства (незабавна доставка или ниска цена).
Партньор, отмерващ времето	Слуша, но не взема решение, или защото не иска, или защото не може, като иска време да реши.	Събеседникът трябва да е наясно с причините, които забавят решението, като пита партньора директно за положителните или отрицателните причини за неговото поведение. Приключването на преговорите трябва да се основава на представянето на доказателства, предоставени от доволни клиенти.
Недоволен партньор	Той незабавно критикува продукта, основавайки се на реални или въображаеми аргументи, като е недоволен от производството, услугите или други области.	Като първа стъпка е необходимо да се провери дали събеседникът може да помогне на партньора при решаване на проблеми, на оплаквания от продукти, като се предположи, че тези грешки няма да се появят отново в бъдеще.
Партньор с предразсъдъци	Енергичен, той мисли, че „знае всичко“ и взема сам своите решения. Понякога може да изглежда груб или брутален.	Събеседникът трябва да има ласкателен и комплиментен подход към партньора, като подчертава уважението към успеха на компанията и след това го пита за направената оферта.

Какво научихме в този курс?

- ❖ преговорите предполагат постигане на консенсусно споразумение, в което всички заинтересовани страни са удовлетворени;
- ❖ най-важният и най-времеемък етап е *подготовката на преговорите*, тъй като се събира информация за участващите страни, установяват се целите на преговорите, идентифицират се варианти и алтернативи и т.н .;
- ❖ в резултат на преговорите трябва да се постигне максимумът, затова е важно да се „прочете” събеседникът, да се идентифицира неговия темперамент, да се анализира неговия невербален език, така че да се адаптираме към неговата типология и да използваме най-ефективните комуникационни техники;
- ❖ има няколко вида преговарящи, следователно, в зависимост от техния профил, ние трябва да изберем към най-подходящото поведение, за да завършим сделката.



Библиография

1. Deaconu, A., Podgoreanu, S., & Rasca, L. (2004). *Factorul uman și performanțele organizației*. București: ASE.
2. Morariu, D. (2004). *Managementul afacerilor. Tehnici de negociere*. Timișoara. Preluat pe Noiembrie 17, 2018, de pe http://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Tehnici_de_negociere.pdf
3. Popescu, D. (2003). *Comunicare managerială. Strategii și tehnici de negociere*. București. Preluat pe Noiembrie 17, 2018, de pe <http://www.liceul-spiru-haret.ro/wp-content/uploads/Comunicare-managerial%C4%83-%C8%99i-tehnici-de-negociere.pdf>
4. Popescu, D., & Chivu, I. (2008). *Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere*. București: Luceafărul.
5. Radu, G. (2017, Martie 17). *Limbajul trupului – Tehnici de citire rapida a limbajului nonverbal*. Preluat pe Noiembrie 17, 2018, de pe Programarea succesului: <https://programarea-succesului.ro/limbajul-trupului/>